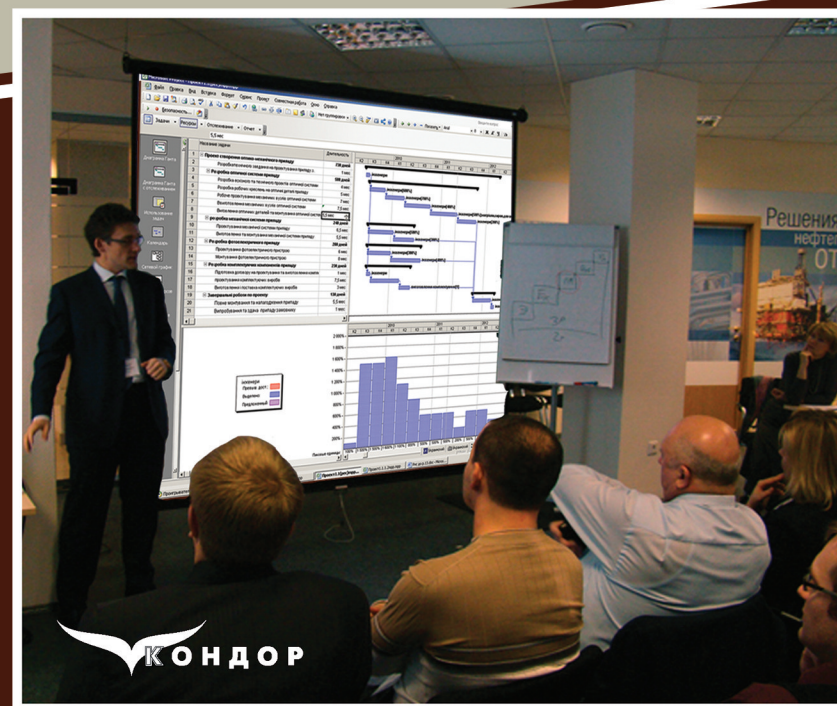




# УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Л.Ф. Кожушко, С.М. Кропивко

# УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ



**Міністерство освіти і науки України**

**Національний університет водного господарства та  
природокористування**

**Л.Ф. Кожушко, С.М. Кропивко**

# **УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

**Навчальний посібник**

Рекомендовано Міністерством освіти і науки молоді та спорту України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів галузі знань «Менеджмент і адміністрування»

**Київ  
Кондор  
2013**

**УДК 65.012.001.13(075.8)**  
**ББК 65.21-я7**  
**К 58**

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки,  
молоді та спорту України.  
(Лист № 1/11- 2556 від 27.02.2012 р.)*

**Рецензенти:**

**Соловийов В.П.**, доктор економічних наук, професор, заступник директора Центру досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Доброва НАНУ;

**Гончаров Ю.В.**, доктор економічних наук, професор, зав. кафедри менеджменту Київського національного університету технологій та дизайну;

**Гуменюк В.Я.**, доктор економічних наук, професор, зав. кафедри трудових ресурсів та підприємництва Національного університету водного господарства та природокористування.

**Кожушко Л.Ф., Кропивко С.М.**

**К 58** Управління проектами: Навчальний посібник. – 2013. – 388 с.

**ISBN 978-966-2781-80-9**

У навчальному посібнику детально висвітлено зміст фаз життєвого циклу проекту, розглядаються питання економічного обґрунтування, структуризації та планування проектів, а також управління якістю, ризиками, людськими ресурсами, контрактами та закупівлями в інвестиційних проектах. Посібник містить 36 додатків, які дають можливість краще зрозуміти документальне супроводження всіх фаз життєвого циклу інвестиційного проекту та державних закупівель.

Цей посібник буде корисним для студентів економічних спеціальностей, науковців, викладачів, підприємців, спеціалістів, які займаються підготовкою та здійсненням інвестиційних проектів.

**УДК 65.012.001.13(075.8)**  
**ББК 65.21.001. –я7**

**ISBN 978-966-2781-80-9**

© Кожушко Л.Ф. ,  
Кропивко С.М., 2013  
© Кондор-Видавництво, 2013

## ЗМІСТ

<b>Вступ .....</b>	<b>8</b>
<b>Розділ 1. Загальні відомості про проекти та управління проектами.....</b>	<b>10</b>
1.1. Визначення поняття “проект”, основні ознаки проекту .....	10
1.2. Класифікація проектів.....	13
1.3. Зміст управління проектами.....	17
1.4. Історія розвитку управління проектами.....	25
1.5. Життєвий цикл інвестиційного проекту. Зміст основних фаз проекту .....	29
1.6. Основні учасники та оточуюче середовище проекту .....	32
<b>Розділ 2. Управління проектом впродовж передінвестиційної фази. Проектний аналіз, як складова управління проектами.....</b>	<b>37</b>
2.1. Значення і зміст проектного аналізу.....	37
2.2. Аналіз ефективності проектів .....	40
2.3. Формування інвестиційного задуму та розробка заяви (клопотання) про вибір місця розташування земельної ділянки замовником .....	51
2.4. Погодження місця розташування об'єкту інвестицій, оформлення технічних умов на його підключення до інженерних мереж.....	54
2.5. Зміст, порядок розробки та затвердження ТЕО, ТЕР, ескізного проекту.....	57
<b>Розділ 3. Управління розробкою проекту .....</b>	<b>61</b>
3.1. Проектні фірми, їх класифікація та особливості функціонування .....	61
3.2. Зміст основних проектних документів, що розробляються проектними фірмами.....	63
3.3. Головні і територіальні проектні організації, організаційна структура головного проектного інституту .....	73
3.4. Планування робіт проектними організаціями .....	77
3.5. Основні етапи розробки проектів у проектних організаціях ..	78
3.6. Завдання на проектування, тривалість розробки проекту .....	82
3.7. Експертиза проектів.....	84
3.8. Приймання та затвердження замовником проектно-кошторисної документації.....	86

<b>Розділ 4. Управління реалізацією проекту .....</b>	<b>90</b>
4.1. Порядок надання дозвільної документації на виконання підготовчих та будівельних робіт .....	90
4.2. Організація процесу реалізації проекту.....	96
4.3. Взаємовідносини між замовником, генпідрядником та субпідрядниками.....	100
4.4. Організація матеріально-технічного постачання та механізації робіт.....	102
4.5. Технічний нагляд замовника, як складова управління реалізацією проекту.....	104
4.6. Особливості організаційних структур організацій, що здійснюють реалізацію інвестиційних проектів .....	108
<b>Розділ 5. Управління завершенням проекту .....</b>	<b>111</b>
5.1. Основні етапи закриття проекту.....	111
5.2. Юридичне оформлення прийняття в експлуатацію закінчених об'єктів, їх гарантійне обслуговування .....	113
<b>Розділ 6. Організаційні структури управління проектами.....</b>	<b>119</b>
6.1. Особливості проектування організаційних структур управління проектами.....	119
6.2. Укрупнені (зовнішні) організаційні структури управління проектами і системи взаємовідносин в них.....	120
6.3. Внутрішні організаційні структури управління проектами...	126
6.4. Особливості організаційних структур управління інвестиційними проектами, що створюються в Україні.....	133
<b>Розділ 7. Структуризація проекту .....</b>	<b>137</b>
7.1. Сутність, зміст і значення структуризації проекту.....	137
7.2. Створення структури декомпозиції робіт проекту, особливості кодування у WBS.....	138
7.3. Побудова організаційної структури проекту (OBS). Двоспрямована структуризація проекту .....	143
<b>Розділ 8. Календарне, сіткове та ресурсне планування в проєкті.....</b>	<b>149</b>
8.1. Загальні відомості про календарне, сіткове та ресурсне планування.....	149
8.2. Описання топології та розрахунок сіткового графіка в 157 табличній формі.....	

8.3.	Побудова стрілчастого сіткового графіка робіт проекту в масштабі часу та гістограми потреби у трудових ресурсах.....	161
8.4.	Графоаналітичний спосіб розрахунку стрілчастого сіткового графіка робіт проекту.....	164
8.5.	Розрахунок параметрів сіткового графіка методом діаграм передування .....	166
<b>Розділ 9. Організація проектного фінансування. Планування витрат на проект, зміст та значення кошторисної документації.....</b>		<b>170</b>
9.1.	Форми та джерела фінансування проектів.....	170
9.2.	Особливості фінансування інвестиційних проектів за рахунок бюджетних коштів .....	177
9.2.1.	Загальні відомості про проекти, що можуть фінансуватись за бюджетні кошти. Поняття про титульні списки об'єктів інвестицій.....	177
9.2.2.	Організація фінансування інвестиційних проектів за рахунок бюджетних коштів.....	180
9.2.3.	Порядок здійснення розрахунків за виконані роботи у капітальному будівництві та організація контролю за використанням державних капітальних вкладень .....	182
9.2.4.	Особливості фінансування інвестиційних проектів на зворотній основі (за рахунок державних капітальних вкладень на умовах кредиту) .....	183
9.3.	Особливості фінансування інвестиційних проектів, що реалізуються за рахунок кредитів комерційних банків з частковим відшкодуванням відсоткових ставок.....	184
9.4.	Розробка кошторису проекту.....	189
9.4.1.	Загальні відомості про інвесторську кошторисну документацію.....	189
9.4.2.	Локальні кошториси та порядок їх складання.....	193
9.4.3.	Об'єктні кошториси та порядок їх складання.....	194
9.4.4.	Порядок складання локальних та об'єктних кошторисних розрахунків.....	195
9.4.5.	Зведений кошторисний розрахунок вартості будівництва та порядок його складання.....	197
9.4.6.	Визначення кошторисної вартості проектно-вишукувальних робіт.....	202

<b>Розділ 10. Контрактні роботи у проекті. Організація та проведення торгів при здійсненні проектів .....</b>	<b>205</b>
10.1. Загальний зміст контрактних робіт у проекті.....	205
10.2. Класифікація контрактів.....	207
10.3. Класифікація торгів. Основні функції сторін, що задіяні в процедурі торгів .....	210
10.4. Організаційна підготовка та проведення відкритих торгів .....	215
10.5. Організаційна підготовка та проведення двоступеневих торгів.....	220
10.6. Організаційна підготовка торгів при проведенні процедури запиту цінових пропозицій та при закупівлі у одного учасника.....	223
10.7. Організаційна підготовка та проведення процедури попередньої кваліфікації.....	228
<b>Розділ 11. Управління проектними ризиками.....</b>	<b>232</b>
11.1. Особливості проектних ризиків та їх загальна характеристика .....	232
11.2. Аналіз та прогнозування ризиків як складова управління проектними ризиками .....	234
11.3. Зміст управління проектними ризиками .....	242
<b>Розділ 12. Управління якістю в проектах.....</b>	<b>250</b>
12.1. Сучасна концепція управління якістю проекту.....	252
12.2. Міжнародні та національні стандарти, що забезпечують методологічні основи управління якістю в проектах .....	252
12.3. Нормативні документи та типові проекти, що забезпечують якість проекту .....	257
12.3.1. Загальна характеристика нормативних документів зі стандартизації, що забезпечують якість проекту .....	257
12.3.2. Нормативні документи зі стандартизації, що забезпечують якість проекту впродовж фаз розробки та реалізації.....	260
12.4. Управління якістю впродовж життєвого циклу інвестиційного проекту.....	262
12.4.1. Управління якістю впродовж передінвестиційної фази проекту .....	262
12.4.2. Управління якістю впродовж фази розробки проекту.....	264

12.4.3. Управління якістю при реалізації проекту.....	266
12.4.4. Управління якістю впродовж фази завершення проекту.....	271
<b>Розділ 13. Програмне забезпечення управління проектами .....</b>	<b>273</b>
13.1. Загальна характеристика програмного забезпечення управління проектами .....	273
13.2. Автоматизована система управління проектами Microsoft Project.....	277
13.3. Загальна характеристика вітчизняних автоматизованих систем управління проектами .....	293
<b>Додатки</b>	<b>300</b>
<b>Контрольні тестові завдання з дисципліни “Управління проектами”.....</b>	<b>353</b>
<b>Предметний показник .....</b>	<b>382</b>
<b>Список використаної та рекомендованої літератури.....</b>	<b>385</b>